## Київський порцеляновий завод: чи є різниця з чого

**пити? (назву підприємства змінено)**

Спекотний серпневий день непомітно і якось дуже швидко закінчився. Це був останній день планового щорічного ремонту потужностей підприємства. Вже завтра запускаються печі для обпікання фарфору, наступного тижня починає роботу цех з

виробництва фарби4, разом з цим почнеться випуск деколі5. Нарешті, після напруженого дня, директор підприємства Олександр зміг залишитися в офісі один. Вирішено проблеми щодо ремонту, наладки, запуску печей. Вирішено виробничі проблеми, але залишилося багато організаційних питань щодо планування обсягів виробництва, збутової політики, кадрові питання та ін. Всі ці питання непокоїли Олександра, особливо після повномаштабного вторгнення російської армії на територію України.

Аналізуючи ситуацію, в який опинилося його підприємство в результаті цих змін. Дійсно, високий ступінь динамічності маркетингового середовища, його непередбачуваність у деяких випадках, ускладнює планування діяльності підприємства.

З середини осені починається сезон торгівлі. Обсяги продажу в цей період (жовтень–березень) зазвичай сягають 500–700% від рівня в період так званого “несезону” (решта року). Минулого року вироблену літом продукцію, що залишилась на складі, продали майже на початку сезону, а обсяги замовлень перевищували обсяги виробленої продукції. Тому перевага надавалася найбільшим та найстабільнішим покупцям, більшу частку яких складали великі російські компанії, що займаються гуртово-роздрібним продажем фарфору на території РФ. Решта продукції продавалася вітчизняним гуртовим торгівцям, що могли забезпечити щомісячні стабільні обсяги закупок. Дрібні вітчизняні фірми забирали решту. Звичайно, підприємство Олександра пішло шляхом найменшого опору. Співпраця з великими посередниками, крім стабільних обсягів замовлень в сезон, мала ще низку важливих переваг, особливо, що стосується планування обсягів виробництва продукції на місяць та її асортименту. Співпраця з ними відбувалася так. На початку місяця посередник надсилав заявку на виробництво певного асортименту продукції певної кількості. Виготовлена продукція забиралася замовником у кінці місяця і, майже одночасно, він робив замовлення на наступний місяць. Очевидно, що з великою кількістю дрібних замовників, реалізація цього механізму відбувалася б значно складніше. До того ж, дрібні посередники не завжди могли забезпечити стабільність обсягів закупок, і, торгуючи меншими партіями, або в роздріб, вони бажали закупати продукцію декілька разів на місяць. На жаль виробничий процес, що має доволі довгий цикл (декілька тижнів), не дозволяє забезпечити таку гнучкість замовлень. Якщо ж виробляти продукцію без попередніх замовлень, це буде істотно менш ефективним, деякі види продукції будуть вироблятися у надмірних обсягах і будуть поповнювати складські запаси, а деяких видів не буде вистачати. Якщо ж з урахуванням цього скорегувати план виробництва на наступний місяць, ситуація з легкістю може повторитися через нестабільність замовлень дрібних посередників. Саме через це минулого сезону багатьом дрібним замовникам було відмовлено через нестачу продукції і пріоритетність великих гуртових фірм.

Але зміни у відносинах між Україною та росією призвели до того, що виникла потреба у змінах на підприємстві. Неповна завантаженість виробничих потужності, особливо на лінії з виробництва керамічних кружок, викликала необхідність прийняття управлінських рішень щодо зміни асортименту.

Зрозуміло, що асортимент продукції потребує постійних змін залежно від змін у потребах споживачів та конкурентної ситуації на ринку. Після скорочення обсягів збуту на російському ринку, необхідність такої адаптації стала особливо актуальною. Справа в тому, що до змін, підприємство переважно орієнтувалося на споживчі вимоги російського ринку. Така орієнтація на експорт спричинила погіршення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному ринку. А тепер, після втрати російського ринку, підприємству потрібно збільшити ринкову частку на українському ринку. Необхідно формувати "український" асортимент, розроблювати нові тематики деколі кружок, нові вид скульптури, декору та форші ваз.

### Діяльність підприємства

Олександр розпочав свою діяльність із створення у 1999 р. ТОВ “Київський порцеляновий завод” (КПЗ). Спочатку завод займався виробництвом керамічної декалькоманії (деколі) на орендованих виробничих потужностях ВАТ “Деффа” – заводу, що працює вже понад 70 років. В оренду був взятий цех для виробництва деколі, що використовується у виробництві керамічних та скляних виробів, керамічної плитки, емальованого посуду.

Цех з виробництва деколі обладнаний як ручними верстатами, так і німецькою лінією для друку деколі. Серед українських

виробників подібна лінія є ще лише в одного виробника, решта ж підприємств (переважно фарфорові заводи) працюють на ручних верстатах, що не дозволяє їм досягати високої якості деколі, до того ж, через використання робочої сили їх деколь дещо дорожча від деколі, що друкується на автоматичних лініях.

На обладнанні декольного цеху крім друку деколі можна також займатися друком на тканинах, картоні, папері, самоклейкому папері, оракалі.

Пізніше підприємством був також взятий в оренду цех з виробництва керамічних фарб. Після цього завод також взяв на себе збут фарфорової продукції компанії “Деффа” (єдиний виробник керамічної скульптури в Україні), асортимент якої складається з таких груп:

* вази – близько 20 найменувань (вази різняться як за формами, так і за розписом, тобто декоруються керамічною деколлю або ж ручним розписом. Є також одиничні авторські роботи. Підприємство традиційно відоме своїм петриківським розписом);
* скульптура – близько 70 найменувань (основна тематика – це українська скульптура: персонажі творів українських письменників, історичні персонажі; жартівлива сучасна тематика; балет; тварини; новорічна тематика та ін.);
* декоративні вироби – більше 15 найменувань (попільниці, шкатулки, медальйони);
* художній посуд – більше 40 найменувань;
* керамічні кружки – близько 15 серій деколі, кожна з яких складається з 5–50 позицій.

На сьогодні ТОВ “Київський порцеляновий завод” займається такими напрямами діяльності (див. рис. 1): випуском керамічної фарби (25 % доходу підприємства), керамічної декалькоманії або деколі (15 % доходу підприємства) та виробів з фарфору (60% доходу підприємства). Серед цих трьох напрямків діяльності лише виробництво фарфорових виробів спрямоване на задоволення потреб кінцевих споживачів. Що стосується двох інших виробництв, вони є допоміжними виробництвами при виробництві фарфору. Керамічна фарба та керамічна деколь використовуються для надання виробам з фарфору більш естетичного вигляду. Підприємство виробляє керамічну фарбу та деколь не тільки для власних виробничих потреб, але й пропонує їх іншим виробникам керамічної продукції переважно підприємствам керамічної галузі. На цих двох виробництвах минулого сезону спостерігалася недозавантаженість. До речі, ці два виробництва також характеризуються сезонним попитом, що пояснюється його вторинністю.



*Рис. 1.* **Структура доходів заводу від різних напрямів**

**діяльності**

**Ринкова ситуація**

На ринку керамічного посуду крім українських виробів представлена продукція виробників з багатьох інших країн. Але найбільшими конкурентами у цьому ціновому діапазоні є китайські виробники. Їх продукція є дещо дорожчою, має кращі естетичні якості, але не завжди є якісною і в деяких випадках може бути небезпечною для здоров’я (через підвищений вміст цинку, використання радіоактивної сировини, відсутність губного краю). Не завжди китайські кружки витримують вимоги ДСТУ. До того ж, кружки китайських виробників в цьому ціновому сегменті не маркіруються, і виробник продукції невідомий.

На ринку керамічної фарби склалася така ситуація. Серед вітчизняних підприємств галузі завод є єдиним виробником керамічних фарб (має частку ринку 28 %). Решта керамічної фарби, представленої на ринку, в Україну імпортується. Основні західні конкуренти – *Heraeus, Cerdek, Basf*. Лідером на ринку є компанія *Heraeus*. Частки ринку виробників керамічної фарби подано на рис.

2. Фарба іноземних виробників має доволі високу якість, порівняно з фарбами заводу у два–три рази дорожча.



### *Рис. 2.* Розподіл виробників керамічної фарби за частками ринку

Виробництвом керамічної деколі в Україні займаються три

виробники – Київський порцеляновий завод та ще підприємство у Мелітополі, які працюють на автоматичних лініях. Крім того, майже кожне підприємство галузі має невеличкий цех з виробництва деколі, але працюють вони на ручних верстатах і не можуть забезпечити великі тиражі, тому їх деколь дещо дорожча. Крім цього, ціна деколі виробників залежить від фарб, що використовуються при друкуванні. Мелітопольське підприємство працює переважно на німецьких фарбах, іноді роблять невеликі закупки у Київського порцелянового заводу. На жаль, у палітрі фарб заводу не всі фарби є якісними, але є й фарби, що не поступаються за якістю німецьким (приблизно 50 % всіх фарб). До того ж, раніше фарба, що вироблялася, була низької якості, і підприємство набуло відповідної репутації.

### Виробники керамічної продукції в Україні

Основними конкурентами ТОВ “Київський порцеляновий завод” є підприємства фарфоро-фаянсової галузі, розташовані на території України. Станом на 2001 р. їх було 15 (13 фарфорових та 2 фаянсових). Серед них основні конкуренти заводу на ринку Києва: Баранівський фарфоровий завод (БФЗ), Дружківський фарфоровий завод (ДФЗ), Коростенський фарфоровий завод (КФЗ), Полонський фарфоровий завод (ПФЗ), Тернопільський фарфоровий завод (ТФЗ). Основні показники їх діяльності наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

### Основні показники діяльності виробників керамічної

**продукції**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники / Назва заводу** | ***КПЗ*** | ***БФЗ*** | ***ДФЗ*** | ***КФЗ*** | ***ПФЗ*** | ***ТФЗ*** |
| 1. Асортимент продукції, одиниць | 210 | 150 | 279 | 240 | 96 | 250 |
| 2. Виробнича потужність, млн шт. на рік | 11 | 15 | 25 | 30,5 | 27 | 19,5 |
| 3. Поновлення асортименту, % | 28 | 7 | 21 | 37 | 10 | 32 |
| 4. Використання виробничих потужностей, % | 80 | 47 | 60 | 83 | 40 | 52 |

Але більшість з них сьогодні вже не працює.

Порівняно з цими заводами Київський порцеляновий завод приблизно в тричі менший за своїми потужностями, має вищу завантаженість виробничих потужностей (80–90%). Він майже не поступається широтою асортименту іншим виробникам, хоча й має менші виробничі потужності.

Технологія та обладнання на підприємстві є застарілим порівняно з іноземними виробниками фарфору, фарб та деколі. У більшості виробничих процесів застосовується людська праця. Через таку технологічну застарілість на підприємстві значно вищий рівень браку порівняно із західними нормами. Але якщо порівнювати потужності підприємства, його обладнання та технологію із українськими виробниками, то підприємство за цими параметрами не поступається іншим підприємствам галузі, навпаки має деякі переваги, серед яких:

* перевага за ціною за рахунок використання в процесі виробництва власних керамічних фарб;
* значно нижча ціна деколі, яка друкується на автоматичних верстатах, в той час як інші виробники фарфору друкують деколь на ручних верстатах або замовляють розробку та друк у декольних виробників, зокрема й у Київського порцелянового заводу;
* менші виробничі потужності порівняно з іншими підприємствами галузі спрощують процес переналагодження виробництва та спричиняють менші наслідки для

підприємства у випадку неповної завантаженості потужностей (менші умовно постійні витрати);

* переваги у географічному розташуванні підприємства – Київський порцеляновий завод знаходиться за два кілометри від Києва (найбільшого за обсягами та інтенсивністю споживання ринку збуту), решта підприємств розташовані більш ніж за 100 км. Відповідно, завод має низьку частку транспортних витрат.

### Асортиментна політика заводу

Структуру товарного асортименту заводу показано на рис. 3. Основною позицією асортименту є керамічні кружки (63% від загального обсягу виробництва).



### *Рис. 3.* Структура товарного асортименту заводу.

**Виробництво керамічної продукції за завантаженістю виробничих потужностей**

На жаль, не завжди підприємству вдається спланувати річний виробничий процес, що пов'язано із впливом цілого ряду факторів маркетингового середовища. Неодноразово траплялася така ситуація, що деякі види скульптури (переважно анімалістична скульптура та деякі позиції з асортименту скульптури національної тематики), ваз або кружок не відповідали вимогам споживачів і дуже довгий час залежувалися на складах підприємства, а це в свою чергу спричиняло цілу низку проблем пов'язаних із недостатньою кількістю обігових засобів для подальшої нормальної роботи підприємства. На жаль, не завжди вдавалося спланувати асортимент продукції, що виробляється влітку і буде продана у період сезону, за цей час змінювалися вимоги споживачів, змінювалися конкурентні позиції підприємства. Найбільш мінливими є вимоги споживачів щодо керамічних кружок.

На сьогодні основною позицією асортименту керамічних кружок підприємства є циліндрична кружка об'ємом 300 мл. Є три види такої кружки, які відрізняються лише формою ручки. Що стосуються асортименту деколі, яка наноситься на кружку, то його можна поділити на декілька основних серій: “імена", "приколи" (жартівливий сюжет деколі), "мрія чашка" (дитяча тематика деколі), "шеф" (серія жартівливих сюжетів про керівників). Асортимент керамічних кружок зазнає постійних змін, і порівняно з асортиментом інших видів продукції є найбільш мінливим та динамічним. Протягом року асортимент кружок поповнюється за рахунок введення 8–12 нових видів деколі. Крім того, асортимент зазнає "святкових" змін, тобто до свят таких як День армії, День закоханих тощо до асортименту вводять деякі додаткові позиції (не завжди за рахунок декорування кружок новими видами деколі, в більшості випадків додруковують потрібну кількість раніше розробленої деколі).

Вся продукція підприємства упаковується у гофрокартонну

упаковку (кожен виріб індивідуально або по декілька виробів в одному ящику, залежно від розмірів виробів). Існує тільки транспортна упаковка, споживчої упаковки немає.

### Відділ збуту

Збутом продукції займаються продакт-менеджери: два менеджери з фарфору та по одному менеджеру з деколі та фарб. Крім того, до безпосередніх обов’язків менеджерів з фарфору входить контроль виготовленої продукції протягом усього виробничого циклу (від формування виробів до їх складування). Це робиться для більш гнучкої роботи з замовниками, для того, щоб завжди була інформація про залишки на складах, кількість і терміни виготовлення продукції, що вже на стадії виробництва. На жаль, питання контролю займають значну частину робочого

 часу, трапляється, що іноді обидва менеджери відсутні “на телефоні” і зайняті виробничими питаннями.

Така організація виправдовувала себе при роботі з великими замовниками. Але навряд чи вона може бути виправданою в ситуації, що склалася.

На ринку України основними замовниками продукції були малі та середні гуртові або гуртово-роздрібні посередники. Також продукцію продають через деякі універмаги та супермаркети у великих містах, серед них переважно Київ, Одеса, Луцьк, Харків. Але за часів експортування продукції до Росії, дуже мало уваги приділялось продажу через роздрібну мережу. Здебільшого збут через роздрібну мережу має дуже низьку питому вагу порівняно з іншими каналами збуту (28 %, див. рис. 4).



### *Рис. 4.* Обсяги збуту фарфорової продукції за типами

**посередників**

Структуру збуту продукції через канали роздрібної торгівлі подано на рис. 5. На відміну від роботи з гуртовими торгівцями, роздрібним надаються більш пільгові умови, щодо сплати – це переважно надання продукції під реалізацію, причому виплати відбуваються щотижня, відповідно, поновлюється асортимент, який був проданий. Доставка продукції відбувається тільки за рахунок заводу. Але на таких умовах завод співпрацює лише з київськими магазинами.

Також завод має свій невеличкий магазин, розташований поряд із заводом. Звичайно, таке розташування магазину пояснює його низькі обороти. Зазвичай через магазин закуповують продукцію

приватні підприємці, що займаються роздрібною торгівлею керамічних виробів, виробів із скла, сувенірів.



### *Рис. 5.* Обсяги збуту продукції через канали роздрібної

**торгівлі**

В більшості випадків нові посередники знаходять завод завдяки старим зв’язкам заводу, що були напрацьовані за десятиріччя його роботи. Пошук нових замовників майже не відбувається, тобто працівники відділу збуту займаються тільки обробкою замовлень, що надходять, відвантаженням продукції, оформленням документів та стежать за процесом виробництва, щоб забезпечити необхідні терміни виконання існуючих замовлень.

Стимулювання збуту на підприємстві відбувається шляхом надання замовникам знижок залежно від обсягу замовлення від 5 до 15 %. Крім того, постійним посередникам іноді надається відстрочка платежу, хоча з усіма іншими замовниками підприємство працює на інших умовах – 50 % попередня оплата, та решта 50 % на момент відвантаження. В деяких випадках, у разі особливо великих замовлень підприємство брало на себе транспортні витрати.

Що стосується стимулювання збутового персоналу, то оплата праці збутовиків змішана. Працівники відділу збуту отримують фіксовану заробітну плату, в рідких випадках за укладання особливо важливих для підприємства угод, вони отримують певну премію. Розмір премії не має фіксованого значення. Але преміювання працівників відбувається дуже рідко.

Завдяки створенню власного сайту в мережі Інтернет останнім часом почали надходити нові замовлення, переважно на

виготовлення деколі та невеликої кількості виробів з фарфору. На останніх партіях фарфору, деколі та фарбах крім логотипу вже наноситься назва сайту.

### Питання та завдання до ситуаційної вправи:

1. Які інновації можна запровадити на підприємстві?
2. Розробіть продуктову стратегію для керамічної кружки.
3. Запропонуйте нові ринки збуту для керамічної продукції.
4. Розробіть стратегію збуту для кожної товарної групи.
5. Визначте найбільш ефективні канали розподілу.
6. Запропонуйте нову структуру відділу збуту на підприємстві. Аргументуйте ті чи інші зміни у відділі збуту з погляду ефективності роботи з клієнтами.